FACTSHEET

RURAL DEVELOPMENT

ORDER NO. 01-039

JUNE 2001

AGDEX 880

Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

Community-Readiness for Economic Development

FACILITATING GROUP PROCESSES

C. Bokor

(This Factsheet is one of a series of six. See also 01-031, Working with Volunteers, 01-033, Community Leadership, 01-035, Community Readiness Checklist, 01-037, Resolving Conflict and 01-041, Chairing and Managing Meetings.)

DOES YOUR GROUP HAVE:

- problems to solve?
- decisions to make?
- issues to identify?
- solutions to explore?

Undertaking a community economic development project. Much of the work of the project will be done in groups, teams and committees, etc. There is a difference between the processes used for identifying priorities, making decisions and solving problems in a group setting, and the way you do these things if you were on your own, responsible to no one else and able to determine your own future.

In the group situation, personalities come into play, along with a wide variety of perspectives. Each person may have his or her own opinion and idea about the project: what the priorities are; what should be done; how it should be done; who should do it; etc.

How does a group get through all of that discussion and make any progress?

The answer is in processes that work. Fortunately, your group is not alone in taking on a complex project involving different perspectives and choices. Community groups like yours have worked through similar challenges, and a variety of tools and techniques exist to make your job easier and less frustrating.

Facilitate means "to make easier". A skilful facilitator pays attention to the process elements of the group, and helps the discussion proceed to a conclusion by using these tools and techniques. The result is a greater degree of buy-in from individuals in the group, participation among more group members, and people empowered to take charge.

Ideally, you want an external facilitator to join the group to help it work through specific processes. Because that is not always affordable or practical, you can turn to the leader or chairperson to facilitate the discussion and various processes. This is appropriate as long as the leader is not also needed as a group member. If this is the case, then the roles could become blurred, and the facilitation is not sufficiently neutral. An alternative is to have all members develop their facilitation skills, and take turns managing meetings and processes.

The good news is that facilitation skills can be learned and used by anyone, and the tools needed to work through group processes are within easy reach.

The Core Practices of a facilitator include:

- staying neutral
- listening actively
- asking questions
- paraphrasing
- synthesizing ideas
- using appropriate language
- keeping discussions "on-track"
- offering clear summaries
- giving and receiving feedback to the group

FACILITATION SKILLS SELF-ASSESSMENT

The most important facilitation skills required to help the group move effectively through a meeting are listed below. Have group members rate their personal ability to facilitate discussion, and then take a look at the group as a whole. Based on the findings, the group will have a better understanding of how to proceed.

For example, if the group can rate each area with a "3" or "4", then it is off to a good start, because the skills it needs to get through many common situations are present. Ask individuals in the group with high skill levels in certain areas to facilitate that discussion when the need arises.

If your group lacks adequate facilitation skills, you might bring in an outside facilitator to help you through the planning, decision-making and problem-solving discussions.

Rank your group's current skill level using the 4-point scale below.

TABLE 1. FACILITATION SKILLS SELF-ASSESSMENT

Skill				Rating
1	2	3	4	
no skill	**some skill**	**good skill**	**excellent skill**	
1. Skilled at active listening, paraphrasing, questioning and summarizing key points				
2. Able to manage time and maintain a good pace				
3. Knowledge of and ability to use techniques for getting active participation and generating ideas				
4. Keep clear and accurate notes that reflect what participants have said				
5. Familiar with the basic tools of brainstorming, forcefield analysis and decision grids				
6. Skilled at achieving consensus and gaining closure to a discussion				
7. Able to ask good probing questions that challenge own and others' assumptions in a non-threatening way				
8. Able to stop the action and check on how things are going				
9. Able to deal with resistance and perspectives counter to your own in a non-defensive manner				
10. Able to manage conflict between participants and remain composed				

1. BRAINSTORMING TO CREATE BIGGER AND BETTER IDEAS

What is it?

- method that is free of criticism and judgment, creatively generating a lot of ideas on any topic

What does it do?

- encourages open thinking when a group is stuck thinking "the same old way"
- gets everyone involved and enthusiastic, and prevents domination by a few people
- encourages people to explore new ideas and challenges traditional thinking
- allows group members to build on each other's ideas without fear of being corrected or challenged
- demonstrates that everyone has had a say, and helps people feel they are an important part of the solution

How does it work?

1. ***Review rules of brainstorming***
   - as many ideas as possible in a short period of time
   - no judging or evaluating of ideas until later
   - build on the ideas of others
   - be creative
   - there are no bad ideas
   - no debating
   - everyone participates
   - think in new ways – break away from "what we've always done"
   - keep a fast pace

2. ***State the question***
   - clarify the topic, making sure everyone understands the issue or problem
   - check to make sure everyone understands by asking one or two people to paraphrase it
   - record it on a flip chart or board

3. ***Allow thinking time***
   - give the group a few minutes of quiet before asking for ideas

4. ***Get the ideas***
   - each person, in turn, gives an idea
   - no idea is criticized, ever!
   - do not discuss ideas or elaborate on them
   - keep it moving
   - with each rotation around the group, anyone may pass at any time

An alternative is to have people give their ideas spontaneously, allowing members to offer ideas as they come to mind. There is higher chance of the process being dominated by a few, but shy members may not feel as anxious about having to participate.

5. ***Record the ideas on a flip chart***
   - write down all ideas as they're given, in big, visible letters
   - use the words used by the member giving the idea — do not try to interpret for them

6. ***Allow more time***
   - when people have run out of ideas, take a break for thinking and reflection
   - sometimes the best ideas come out in the next round
   - total time is 5–20 minutes, depending on how complex the topic is

7. ***Discuss each idea***
   - look at each one in detail, asking members who gave the idea to clarify it so that it is well understood
   - allow others to add to it so that it is fully developed
   - combine similar ideas that say the same thing only worded differently

8. ***Agree on the final list of best ideas***

2. FORCEFIELD ANALYSIS

What is it?
- a method of analyzing a situation by looking at all the forces and factors affecting the issue

Why would you use it?
- to clarify the pros and cons so that everyone fully understands the situation and can then make an *informed* decision
- encourages honest reflection on the real, underlying roots of a problem and its solution
- to raise everything contributing to a complex issue or problem, including those that support and those that work against a possible solution

How does it work?

1. ***Identify the topic***
   - state the issue or problem (situation, topic or project, etc.)

2. ***Write a GOAL STATEMENT***
   - help the group state a goal it wants to achieve
   - the goal must address the issue at hand
   - it must be specific, measurable, achievable, realistic and timely
   - write it down across the top of a flip chart

3. ***Brainstorm the forces at work***
   - on the left side, list the forces that are helping, or could help, drive the group towards the goal
   - on the right side, list the forces that are hindering the situation, or could get in the way of reaching the goal

4. **Remove the barriers**
   - the temptation is to add to the left side and strengthen the resources or improve the things that are helping the situation, BUT
   - the best way to make progress is to reduce the barriers
   - identify the barriers or hindrances, and make a decision about the priority for immediate problem solving

TABLE 2. FORCEFIELD WORKSHEET

Goal: _____

Forces that help us reach the goal	**Forces and barriers that hinder** reaching the goal
Other words to help describe the forces:	
pros	cons
things we are doing well	things we could do better
hopes	fears
best case scenario	worst case scenario
assets	liabilities
strengths	weaknesses
positives	negatives
opportunities	obstacles

3. DECISION GRID

What is it?

- a table of the most critical factors to consider when making a decision

Why would you use it?

- to bring more objectivity (rather than opinion, assumptions and guesswork) to the process of making a group decision
- changes the process from being a debate based on members' feelings to an objective process of judging each potential solution against the same set of criteria

How does it work?

1. Identify how the solutions should be judged

- Just like judging at the grocery store what makes a good head of lettuce (fresh, firm, big, etc.), you need to judge what makes a good solution to the problem at hand
- Create a list of judgment criteria. For example, some of these might apply:
  - saves time
  - saves money
  - reduces stress
  - is timely
  - is easy to do
  - is affordable
  - is fast
  - is a major improvement
  - supports the overall plan
  - is something we have control over
  - represents the right sequence
  - builds empowerment in the community
  - will get support from other groups
  - satisfies the needs of the community
  - doesn't "rock the boat"
  - is tangible, easy to show to others

2. Choose the top three to five judgment criteria

- from the list you have brainstormed, have group members choose the top three to five criteria
- write them down along the top of a grid
- give each judgment criteria a value from 1 to 3, with higher numbers going to the more important criteria

3. Evaluate each solution option

- list the options of potential solutions down the left side of a grid
- look at each option in turn, considering it for each judgment criteria
- have **each** member **rate** each solution against the criteria as follows:
  1 = does not meet the criteria
  2 = somewhat meets the criteria
  3 = good at meeting the criteria

4. Add up the scores

- for each option, total members' ratings for each criteria, then average them
- multiply the averaged rating by its criteria importance value
- add the resulting numbers for the total score per option

TABLE 3. DECISION GRID WORKSHEET

		Judgment Criteria (importance value)				
		saves money (x1)	**is easy to do (x3)**	**is "doable" (x1)**	**is fast (x2)**	**Total per option**
Potential Solutions	Option 1	1,2,1,1 ÷ 4 = 1.25 1.25 x 1 = 1.25	1,1,1,1 ÷ 4 = 1.00 1.00 x 3 = 3.00	3,3,3,3 ÷ 4 = 3.00 3.00 x 1 = 3.00	1,1,1,1÷4 = 1.00 1.00 x 2 = 2.00	9.25
	Option 2	2,2,2,1 ÷ 4 = 1.75 1.75 x 1 = 1.75	2,3,2,2 ÷ 4 = 2.25 2.25 x 3 = 6.75	1,2,1,1 ÷ 4 = 1.25 1.25 x 1 = 1.25	3,3,3,3 ÷4 = 3.00 3.00 x 2 = 6.00	15.75
	Option 3	2,2,3,3 ÷ 4 = 2.50 2,50 x 1 = 2.50	2,3,3,2 ÷ 4 = 2.50 2.50 x 3 = 7.50	2,2,2,2 ÷ 4 = 2.00 2.00 x 1 = 2.00	2,2,2,3 ÷ 4 = 2.25 2.25 x 2 = 4.50	16.50

Sample illustrates a group of 4 people rating 3 potential solutions with 4 criteria

At this point, the group should look at the total scores for each option. In the example above, Option 1 scored 9.25, Option 2 scored 15.75, and Option 3 scored 16.50. For some in the group, the fact that Option 3 achieved the highest score would be enough to convince them it must be the highest priority.

For others, the fact that Options 2 and 3 had similar scores will cause some dismay, and there will have to be further discussion and possibly a more refined set of criteria to distinguish them even more.

If there is a large disagreement with the outcomes of Decision Grid, then the group needs more discussion about their criteria and the weight assigned to each. For example, after reflecting on the scores in the example, the group may decide they didn't give enough weight to the "saves money" criteria, which eventually emerged as being more important than was originally thought. Additionally, they may decide that another criteria (supports the overall plan) should be in the grid because they all were thinking that some of the ideas really didn't fit in with their vision of the project.

The process of weighting and scoring may have to be repeated, until the group is comfortable with how it made its decision. In the end, it is the group's responsibility to make a decision. A Decision Grid facilitates that process by helping the group identify what's important to them, and determine which options are most desirable. A benefit of this approach is that they will be better able to explain their decision to others.

This Factsheet was written by **Chuck Bokor** and revised by **Luna Ramkhalawansingh**, Community Economic Development Unit, OMAFRA, Guelph.

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

FOR YOUR NOTES

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 01-040)

FICHE TECHNIQUE

DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS RURALES

COMMANDE N° 01-040

JUIN 2001

AGDEX 880

Ontario

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

Préparation de la collectivité à l'expansion économique

FACILITATION DES ACTIVITÉS

C. Bokor

(La présente fiche technique fait partie d'une série de six sur la préparation de la collectivité à l'expansion économique. Se référer également aux titres suivants : *Encadrement des bénévoles*, commande n° 01-032, *Leadership*, commande n° 01-034, *Liste de vérification*, commande n° 01-036, *Résolution de conflits*, commande n° 01-038 et *Déroulement des réunions*, commande n° 01-042.)

LE GROUPE A-T-IL :

- des problèmes à régler?
- des décisions à prendre?
- des problèmes à identifier?
- des solutions à explorer?

Entreprendre un projet communautaire de développement économique

Une bonne partie du travail nécessaire au projet se fera en groupe, en équipe, à l'intérieur d'un comité, etc. On n'établit pas les priorités, on ne prend pas les décisions ni ne résout les problèmes de la même façon si l'on se trouve dans une situation de groupe que si la démarche est personnelle, que l'on n'a de comptes à rendre à personne et que l'on décide de son propre sort.

Dans une situation de groupe, différentes personnalités entrent en jeu, tout comme une foule de perspectives diverses. Chacun ou chacune peut avoir son opinion et ses idées au sujet du projet : les priorités, ce qui doit être fait, comment les choses doivent être faites, qui doit s'en charger, etc.

Comment un groupe est-il censé faire face à tous ces débats et avancer?

La réponse à cette question réside dans l'adoption de façons de procéder efficaces. Fort heureusement, les groupes peuvent s'inspirer d'autres groupes qui, avant eux, ont eu à entreprendre un projet complexe faisant intervenir divers points de vue et choix, d'autres groupes communautaires qui ont affronté des défis semblables. Il existe donc une foule d'outils et de techniques à la portée des groupes pour leur faciliter la tâche et atténuer les frustrations.

Faciliter signifie « rendre plus facile ». Un bon facilitateur ou une bonne facilitatrice tient compte des éléments de la façon de procéder du groupe et fait aboutir la discussion en se servant de ces outils et techniques. Résultat : un plus fort ralliement des membres du groupe, une participation accrue d'un plus grand nombre de membres du groupe et une plus grande prise en charge du projet.

L'idéal est que le facilitateur ou la facilitatrice (qu'on appelle parfois animateur ou animatrice) soit une personne externe qui se joint au groupe pour l'aider à définir certaines façons de procéder. Cette solution n'étant pas toujours pratique ni abordable, on peut se tourner vers le ou la chef ou la personne qui préside pour animer la discussion et faciliter différentes démarches, à condition que le ou la chef n'ait pas aussi un rôle à jouer en tant que membre de l'équipe. Si tel est le cas, la ligne de démarcation entre les rôles risque de s'estomper et la facilitation risque de ne pas être assez neutre. Une solution de rechange consiste à demander à tous les membres du groupe de parfaire leurs aptitudes d'animateur en pilotant les réunions et les activités à tour de rôle.

Heureusement, les aptitudes d'animateur s'acquièrent et sont accessibles à tout le monde, et les outils nécessaires à la gestion des activités de groupe sont à la portée de tous.

Parmi les **principales techniques** auxquelles le facilitateur ou la facilitatrice a recours, mentionnons les suivantes :

- impartialité
- écoute active
- questions
- paraphrases
- synthèse d'idées
- recours à un langage approprié
- maintien des échanges « sur la bonne voie »
- présentation de résumés clairs
- rétroaction bilatérale

AUTOÉVALUATION DES APTITUDES À LA FACILITATION

On trouve ci-dessous la liste des aptitudes les plus importantes que doit posséder un facilitateur ou une facilitatrice pour aider le groupe à évoluer efficacement au fil de

la réunion. Demander à chaque membre du groupe de noter sa propre capacité de faciliter un débat, puis évaluer le groupe dans son ensemble. En se fondant sur les résultats obtenus, le groupe aura une meilleure idée de la façon de procéder.

Par exemple, si le groupe accorde une note de « 3 » ou de « 4 » à chaque aspect, il est bien parti, car il possède les aptitudes nécessaires pour faire face à bon nombre des situations qui sont susceptibles de se présenter. On peut par la suite confier aux membres du groupe qui possèdent de fortes aptitudes dans certains domaines la tâche de faciliter les échanges quand le besoin se fait sentir.

Lorsque les aptitudes de facilitation font défaut à un groupe, on peut se faire aider d'un facilitateur externe au niveau des échanges portant sur la planification, la prise de décision et la résolution de problèmes.

Le tableau suivant permet à chaque groupe d'évaluer ses aptitudes de facilitation en se servant du barème proposé.

TABLEAU 1. AUTO-ÉVALUATION DES APTITUDES À LA FACILITATION

	Aptitude				Note
	1 **aucune aptitude**	2 **certaines aptitudes**	3 **bonnes aptitudes**	4 **excellentes aptitudes**	
1. Maîtrise de l'écoute active, de la paraphrase, de l'art de poser des questions et de la synthèse des points principaux.					
2. Capacité de gérer le temps et de maintenir un bon rythme					
3. Connaissance des techniques utilisées pour obtenir la participation active des membres et pour faire sortir les idées, et la capacité de s'en servir					
4. Capacité de prendre des notes claires et précises qui tiennent compte de ce qu'ont dit les participants					
5. Bonne connaissance des outils de base se rapportant à la tenue de séances de remue-méninges, à l'analyse des forces en jeu et aux grilles décisionnelles					
6. Maîtrise de l'art d'arriver à un consensus et de clore la discussion					
7. Capacité de poser de bonnes questions exploratoires qui attaquent ses propres hypothèses et celles des autres d'une manière non menaçante					
8. Capacité d'arrêter le débat pour vérifier la progression des choses					
9. Capacité de composer avec de la résistance et des points de vue qui sont contraires aux siens d'une manière non défensive					
10. Capacité de gérer les conflits entre participants et de garder son calme					

1. RECOURS AUX SÉANCES DE REMUE-MÉNINGES POUR OBTENIR DE MEILLEURES IDÉES

Qu'est-ce qu'un remue-méninges?

- une méthode qui est dénuée de censure et de jugement, suscitant le jaillissement d'une foule d'idées sur un sujet donné.

Quel en est le but?

- il encourage la pensée libre quand un groupe est immobilisé par une vieille façon de penser;
- il suscite la participation et l'enthousiasme de chaque personne, et empêche la domination par un petit groupe;
- il encourage les gens à explorer de nouvelles idées et remet en question la façon de penser traditionnelle;
- il permet aux membres du groupe de tabler sur les idées des autres sans avoir peur d'être contredits ou contestés;
- il montre que tout le monde a eu la chance de dire son mot et aide les gens à sentir qu'ils font partie intégrante de la solution.

Comment fonctionne le remue-méninges?

1. Revoir les règles du remue-méninges

- faire jaillir autant d'idées que possible en très peu de temps;
- ne pas porter de jugement ni évaluer tout de suite les idées exprimées;
- prendre appui sur les idées des autres;
- laisser libre cours à sa créativité;
- se dire qu'il n'y a pas de mauvaises idées;
- éviter tout débat;
- susciter la participation de tous;
- faire appel à de nouvelles façons de penser — se départir des traditions;
- maintenir un rythme accéléré.

2. ***Énoncer la question***
   - préciser le sujet, en s'assurant que tout le monde a bien compris le problème ou la question;
   - vérifier que tout le monde a compris la question en demandant à une ou deux personnes de la reformuler;
   - l'inscrire sur un tableau à feuilles mobiles.

3. ***Prévoir du temps de réflexion***
   - donner au groupe quelques minutes de silence avant de demander des suggestions.

4. ***Aller chercher les idées***
   - chaque personne exprime à tour de rôle une idée;
   - on ne critique jamais une idée!
   - ce n'est pas le moment de débattre les idées ou de les détailler;
   - maintenir le rythme;
   - à chaque tour de table, ceux qui le veulent laissent passer leur tour.

Une autre solution serait de laisser les gens exprimer leurs idées en toute spontanéité et de permettre aux participants de présenter leurs idées à mesure qu'elles leur viennent à l'esprit. La séance risque alors d'être dominée par une minorité, mais les participants plus timides peuvent ainsi être moins anxieux à l'idée de devoir participer.

5. ***Consigner les idées exprimées sur un tableau à feuilles mobiles***
   - inscrire les idées énoncées en grosses lettres bien visibles au fur et à mesure qu'elles sont énoncées;
   - se servir des mots employés par les participants qui font la suggestion — ne pas essayer de les interpréter pour eux.

6. ***Accorder plus de temps***
   - quand les gens sont à court d'idées, prendre une pause de réflexion;
   - les meilleures idées sortent parfois au tour de table suivant;
   - la durée totale est de 5 à 20 minutes, selon la complexité du sujet.

7. ***Débattre chaque idée***
   - étudier chaque idée en détail et demander aux participants qui ont présenté l'idée de la clarifier afin qu'elle soit bien comprise;
   - donner aux autres la possibilité de faire des ajouts de manière à ce qu'elle soit pleinement élaborée;
   - regrouper les idées similaires qui disent la même chose en d'autres mots.

8. ***Se mettre d'accord sur la liste finale des idées à retenir***

2. ANALYSE DES FORCES EN JEU

Qu'est-ce qu'une analyse des forces en jeu?

- une façon d'analyser une situation en regardant toutes les forces et tous les facteurs qui influent sur la question.

Pourquoi y faire appel?

- pour préciser les avantages et les inconvénients de manière à ce que tous les participants comprennent bien la situation et puissent ensuite prendre une décision *éclairée;*
- pour susciter une réflexion franche sur les racines réelles et sous-jacentes d'un problème et de sa solution;
- pour faire ressortir tous les éléments qui entrent en jeu dans une situation ou un problème complexe, y compris ceux qui vont dans le sens d'une solution possible et ceux qui vont à l'encontre de cette solution.

Comment fonctionne l'analyse des forces en jeu?

1. ***Identifier le sujet***
   - énoncer la question ou le problème (situation, sujet, projet, etc.)

2. ***Écrire un ÉNONCÉ D'OBJECTIF***
   - aider le groupe à préciser l'objectif qu'il cherche à atteindre;
   - cet objectif doit aborder la question à régler;
   - il doit être précis, mesurable, réalisable, réaliste et opportun;
   - l'inscrire dans la partie supérieure d'un tableau à feuilles mobiles.

3. ***Faire un remue-méninges sur les forces en jeu***
   - dans la colonne de gauche, dresser la liste des forces qui aident le groupe, ou qui pourraient aider celui-ci, à atteindre son but;
   - dans la colonne de droite, dresser la liste des forces qui nuisent à la situation, ou qui pourraient empêcher le groupe d'atteindre son objectif.

4. ***Éliminer les obstacles***
   - il est tentant d'en mettre davantage dans la colonne de gauche et de renforcer les ressources ou d'améliorer les facteurs qui favorisent la situation, MAIS
   - la meilleure façon de faire des progrès est de réduire le nombre d'obstacles;
   - identifier les obstacles et les embûches, et prendre une décision quant à ce qu'il importe de résoudre en priorité.

TABLEAU 2. FEUILLE DE TRAVAIL — ANALYSE DES FORCES EN JEU

Objectif : _____

Forces qui aident à atteindre l'objectif Autres mots qui pourraient aider à décrire les forces en jeu :	**Forces et obstacles qui empêchent** d'atteindre l'objectif
• avantages • tâches dont nous nous acquittons bien • espoirs • scénario de réussite • atouts • forces • aspects positifs • possibilités	• inconvénients • tâches dont nous pourrions mieux nous acquitter • hantises • pire des scénarios • handicaps • faiblesses • aspects négatifs • obstacles

3. GRILLE DÉCISIONNELLE

Qu'est-ce qu'une grille décisionnelle?

- un tableau des facteurs les plus critiques dont il faut tenir compte dans la prise de décision.

Pourquoi y faire appel?

- pour impartir davantage d'objectivité (plutôt qu'opinions, hypothèses et conjectures) à la prise de décision en groupe;
- pour s'assurer que le débat soit axé, non pas sur les sentiments des membres, mais sur une évaluation en toute objectivité de chacune des solutions possibles par rapport au même ensemble de critères.

Comment fonctionne la grille décisionnelle?

1. Établir la façon dont les solutions devraient être évaluées

- De la même façon qu'on est amené, à l'épicerie, à juger de ce qui fait une bonne pomme de laitue (fraîcheur, fermeté, taille, etc.), il importe d'établir ce qui fait une bonne solution au problème à régler;
- Il faut donc dresser la liste des critères d'évaluation. Voici quelques critères qui pourraient s'appliquer :
  - épargne du temps
  - économise de l'argent
  - atténue le stress
  - arrive à point nommé
  - est facile à faire
  - est abordable
  - est rapide
  - représente une nette amélioration
  - appuie le plan global
  - est de notre ressort
  - arrive au bon moment dans l'ordre des choses
  - renforce les moyens d'action de la collectivité
  - sera appuyé par d'autres groupes
  - répond aux besoins de la collectivité
  - ne « fait pas de vagues »
  - est tangible, facile à montrer aux autres

2. Choisir les trois à cinq principaux critères d'évaluation

- demander aux membres du groupe de choisir, à partir de la liste résultant du remue-méninges, les trois à cinq critères les plus pertinents;
- les écrire dans la partie supérieure de la grille;
- assigner à chaque critère une valeur de 1 à 3, les valeurs les plus élevées étant accordées aux critères les plus importants.

3. Évaluer chaque option des solutions retenues

- faire la liste des options de chaque solution retenue dans la colonne de gauche d'une grille;
- étudier les options une à une, et les évaluer par rapport aux critères choisis;
- demander à **chaque** participant ou participante de **donner une note** chacune des solutions par rapport aux critères choisis, comme suit :
  1 = ne satisfait pas au critère
  2 = satisfait plus ou moins au critère
  3 = satisfait bien au critère

4. Faire la somme des notes

- en regard de chaque option, faire le total des notes accordées par les participants pour chaque critère, puis en faire la moyenne;
- multiplier les notes moyennes par la valeur relative du critère;
- additionner les résultats afin d'obtenir la note totale pour chaque option.

TABLEAU 3. FEUILLE DE TRAVAIL — GRILLE DÉCISIONNELLE

		Critères d'évaluation (valeur relative)				
		économique (x 1)	**facile à faire (x 3)**	**réalisable (x 1)**	**rapide (x 2)**	**Total de l'option**
Solutions possibles	Option 1	(1 + 2 + 1 + 1) ÷ 4 = 1,25 1,25 x 1 = 1,25	(1 + 1 + 1 + 1) ÷ 4 = 1,00 1,00 x 3 = 3,00	(3 + 3 + 3 + 3) ÷ 4 = 3,00 3,00 x 1 = 3,00	(1 + 1 + 1 + 1) ÷ 4 = 1,00 1,00 x 2 = 2,00	9,25
	Option 2	(2 + 2 + 2 + 1) ÷ 4 = 1,75 1,75 x 1 = 1,75	(2 + 3 + 2 + 2) ÷ 4 = 2,25 2,25 x 3 = 6,75	(1 + 2 + 1 + 1) ÷ 4 = 1,25 1,25 x 1 = 1,25	(3 + 3 + 3 + 3) ÷ 4 = 3,00 3,00 x 2 = 6,00	15,75
	Option 3	(2 + 2 + 3 + 3) ÷ 4 = 2,50 2,50 x 1 = 2,50	(2 + 3 + 3 + 2) ÷ 4 = 2,50 2,50 x 3 = 7,50	(2 + 2 + 2 + 2) ÷ 4 = 2,00 2,00 x 1 = 2,00	(2 + 2 + 2 + 3) ÷ 4 = 2,25 2,25 x 2 = 4,50	16,50

L'exemple représente un groupe de 4 personnes évaluant 3 solutions possibles, assorties de 4 critères.

À cette étape-ci, le groupe doit se pencher sur la note totale accordée à chaque option. Dans l'exemple qui précède, l'option 1 a obtenu une note de 9,25, l'option 2, une note de 15,75, et l'option 3, une note de 16,50. Le fait que l'option 3 a reçu la plus haute note suffirait à convaincre certains membres du groupe qu'elle doit être au premier rang des priorités.

D'autres seront quelque peu consternés par le fait que les options 2 et 3 ont obtenu des notes similaires. Ces deux options devront faire l'objet de nouvelles discussions et il faudra peut-être raffiner les critères pour mieux les distinguer.

Si les résultats de la grille décisionnelle suscitent un grand désaccord, le groupe doit revoir les critères d'évaluation et le poids qui est attribué à chacun. Ainsi, après avoir réfléchi sur les notes accordées dans l'exemple, le groupe pourra décider qu'il n'a pas donné suffisamment de poids au critère « économise de l'argent », qui finalement avait plus d'importance qu'on ne l'avait cru au départ. Les membres du groupe pourront également décider qu'un autre critère (appuie le plan global) devrait figurer dans la grille puisqu'ils ont réalisé que certaines des idées ne cadraient pas avec leur vision du projet.

Il se peut que l'on ait à répéter l'exercice de pondération et de notation jusqu'à ce que le groupe soit à l'aise avec la façon dont il a pris sa décision. Au bout du compte, c'est au groupe que revient la responsabilité de prendre une décision. La grille décisionnelle ne fait que faciliter la démarche en aidant le groupe à cerner ce qui importe à ses yeux et à établir quelles sont les options les plus souhaitables. L'avantage de cette démarche est que les participants seront mieux aptes à légitimer leur décision à d'autres personnes.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **Chuck Bokor** et révisée par **Luna Ramkhalawansingh**, Unité de développement économique des collectivités, MAAARO, Guelph.

Centre d'information du MAAARO
1 877 424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

NOTES PERSONNELLES

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 01-039)